

## МОТИВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ МАТЕРІАЛЬНОГО СТИМУЛЮВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ

Пархоменко О.С., кандидат економічних наук, доцент  
*Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна, Україна*

У статті розглянуто сутність мотиваційних механізмів матеріального стимулювання на підприємствах електроенергетики. Зазначено, що проблема формування ефективних мотиваційних механізмів є актуальною для більшості галузей національної економіки. Проте підприємства електроенергетичної галузі мають низку ключових відмінностей від решти промислових підприємств, які зумовлюють наявність таких елементів мотиваційного механізму: рівень оплати праці у сфері енергетики має бути одним з найвищих в національній економіці; підвищення кваліфікації персоналу електроенергетичних підприємств має першочергове значення для їх надійного функціонування; в енергетиці головним компонентом мотивації праці є не стільки підвищення продуктивності праці, скільки необхідність забезпечення безпеки, надійності та безперервності виробничих процесів, бо наслідки порушень та збоїв у роботі енергопідприємства можуть бути катастрофічними. На підставі аналізу чинної системи матеріального стимулювання в електроенергетичній галузі запропоновано мотиваційний механізм матеріального стимулювання на підприємствах електроенергетики, який передбачає вибір мотиваційних інструментів, розробку оптимального їх набору, планування заходів по використанню визначеного набору мотиваційних інструментів, реалізацію і моніторинг заходів з використання обраних форм та інструментів мотивації.

**Ключові слова:** мотивація, мотиваційний механізм, матеріальне стимулювання, оплата праці, електроенергетика.

**Постановка проблеми.** Кардинальні зміни, що відбулися останніми роками в Україні, потребують відповідних дій в управлінні економічними процесами як на макро-, так і на макрорівнях. Особливу важливість набувають питання підвищення ефективності менеджменту на підприємствах ключових галузей економіки, серед яких велике значення мають підприємства електроенергетики. Одним із головних чинників підвищення ефективності економічної діяльності підприємств є рівень мотивації персоналу, методи стимулювання праці і гідна винагорода працівникам за їхню працю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання пошуку ефективної системи мотивації не є новими для економічної науки; роботи Г. Ганта, Ф. Гілберта, А. Маслоу, Л. Портера, П. Армстронга дали поштовх розвитку мотиваційного менеджменту в усьому світі. В Україні проблемам формування адекватного мотиваційного механізму, у тому числі за допомогою інструментів матеріального стимулювання праці, розглядалися такими вітчизняними як Д. Богиня, Д. Костін, А. Колот, М. Семикіна, О. Харун та ін. В їхніх працях досліджуються важливі теоретичні, методологічні і практичні положення, що покликані впливати на реалізацію процесу управління персоналом та ефективність мотиваційного механізму.

При цьому, необхідно зазначити, що проблема формування ефективних мотиваційних механізмів є актуальною для багатьох галузей економіки країни: для агропромислового комплексу [1], освіти [2], машинобудівного комплексу [3, 4], енергетики [5] та ін.

Особливе значення ці питання мають для підприємств електроенергетики: ця галузь традиційно відноситься до стратегічної, а енергетичні компанії зазвичай є природними монополіями, що зумовлює цілу низку особливостей їх діяльності.

**Метою цієї роботи** є дослідження мотиваційних механізмів матеріального стимулювання на підприємствах електроенергетики.

**Основні результати дослідження.** Система мотиваційного менеджменту базується на інтересах роботодавців та стимулах працівників. Відповідно, мотиваційний механізм являє собою «комплекс організаційно-економічних, матеріально-технічних та соціально-психологічних інструментів і методів спонукання до ефективної праці для забезпечення досягнення мети мотиваційної політики» [6].

Проте, слід зважати на те, що ефективний мотиваційний механізм в системі управління персоналом передбачає побудову «саморегулюючої системи мотивів і стимулів персоналу, сформованих на основі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес персоналу підприємства з урахуванням форм, принципів, методів та важелів управління, використовуючи запропоновані інструменти в процесі здійснення соціально-трудова відносин для отримання оптимальних результатів діяльності підприємства» [3, с. 133].

Структура механізму мотивації залежить від багатьох факторів, серед яких слід зазначити рівень життя населення, стан ринку праці, економічний стан регіону, стан інституціонального розвитку, стан соціально-трудових відносин, стан нормативної бази соціально-трудових відносин та стан законодавчої бази [3, с. 145-146].

Вважається, що основними важелями мотиваційного механізму є потреби персоналу (матеріальні, економічні, соціальні, трудові, психологічні тощо), які становлять основу системи мотивації та стимулювання.

Мотиваційний механізм на будь-якому підприємстві ґрунтується на таких елементах [7]: удосконалення системи заробітної плати, надання можливостей працівникам брати участь у прибутках організації; удосконалення організації праці, що передбачає постановку цілей, розширення трудових функцій, виробничу ротацию, використання гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Для працівників енергопідприємств при цьому пріоритетними формами мотивації, як свідчать деякі дослідження [8], є грошові виплати та інші види матеріального стимулювання.

У структурі мотиваційного механізму містяться фінансово-економічні методи і важелі, певний склад відповідальних працівників, норми і правила стимулювання, визначена періодичність здійснення оцінки мотиваційних заходів [9]. Необхідною складовою мотиваційного механізму є моніторинг, тобто система постійного спостереження і контролю рівня мотивації діяльності працівників [10].

Ефективна мотивація трудової діяльності має привести до зростання продуктивності праці, і, відповідно, до досягнення головної мети будь-якого підприємства – максимального отримання прибутку.

Проте підприємства електроенергетичної галузі мають низку відмінностей від решти промислових підприємств, які зумовлені особливостями технологічних процесів в енергетиці [11, с. 28-32]. Серед них слід зазначити ті, які безпосередньо впливають на режим роботи працівників і, як наслідок, на систему матеріального стимулювання на енергопідприємствах.

По-перше, це збіг у часі процесів виробництва і споживання енергії. Ця головна технологічна відмінність – одночасність виробництва, передавання, розподілу і споживання електроенергії – зумовлює чітке розмежування завдань господарського і оперативно-технологічного (диспетчерського) управління в енергосистемах. Таким чином, режим роботи підприємства в електроенергетиці має набагато більшу значущість, ніж у промисловому виробництві.

По-друге, безперервний характер виробничого процесу. Ця особливість зумовлює високий рівень автоматизації виробництва і управління технологічним процесом. У свою чергу високоавтоматизоване виробництво забезпечує високий рівень фондоозброєності і продуктивності праці. Отже, електроенергетика належить до числа низькотрудомістких галузей економіки, а у виробничих витратах енергопідприємств складова оплати праці є незначною. При цьому чисельність персоналу визначається встановленою потужністю електростанції і не залежить від виробництва електроенергії.

Також технологічні процеси в енергетиці відрізняються значною складністю і високою швидкістю, що викликає великі психофізіологічні навантаження на оперативний персонал енергопідприємств і органів диспетчерського керування. Працівники повинні бути висококваліфікованими, психологічно стійкими, дисциплінованими. До того ж важливого значення набувають виробничий досвід працівників і чітка, ефективна взаємодія різноманітних підрозділів. Таким чином, роль людського фактора в електроенергетиці є визначальною.

Третьою відмінністю електроенергетики від інших галузей промисловості є складність та особливі умови роботи енергетичного обладнання, яке відрізняється конструктивною комплектністю та більшою металомісткістю.

Зазначені особливості зумовлюють такі положення: рівень оплати праці у сфері енергетики має бути одним з найвищих в національній економіці; підвищення кваліфікації персоналу електроенергетичних підприємств має першочергове значення для їх надійного функціонування; якщо на підприємствах інших галузей промисловості головною метою мотиваційного механізму є підвищення продуктивності праці і, відповідно, рівня прибутковості підприємств, то в енергетиці головним компонентом мотивації праці є забезпечення безпеки, надійності та безперебійності виробничих процесів, бо наслідки порушень та збоїв у роботі енергопідприємства можуть бути катастрофічними.

Система матеріального стимулювання в енергетиці має свої специфічні риси, переваги та недоліки. До переваг та позитивних рис можна віднести: рівень заробітної плати в енергетиці традиційно вище за середню заробітну плату по промисловості та економіки в цілому (табл. 1); менеджмент енергокомпаній традиційно звертає велику увагу на фінансування соціальної сфери і

розвитку людського потенціалу (система навчання за рахунок підприємства, підвищення кваліфікації, пільги і компенсації), дотримуючись певних стандартів соціальної відповідальності [12, с. 10-13].

Таблиця 1 – Середньомісячна заробітна плата в Україні у 2010-2015 рр. [15, с. 140, 142]

Галузь	Роки						Середній темп зростання, %
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
За всіма видами економічної діяльності	2250	2648	3041	3282	3480	4195	113,3
Промисловість	2578	3119	3497	3774	3988	4789	113,2
Енергопідприємства	3043	3609	4134	4524	4885	5462	112,4

При цьому існують і певні недоліки [13, с. 203-204; 14]: дестимулювання раціоналізації виробництва, слабка зацікавленість у підвищенні особистої продуктивності через високі прибутки від використання монопольного становища; ризики скорочення попиту на працю та погіршення умов відтворення робочої сили у випадку зміни кон'юнктури ринку збуту кінцевої продукції (у тому числі зовнішнього ринку); зміни форми власності (наприклад, приватизація); зміни умов державного регулювання ціноутворення.

Таким чином, матеріальне стимулювання в енергетиці має забезпечувати посилення переваг і послаблювати існуючі недоліки, які зумовлені специфікою галузі.

Згідно із Галузевою угодою на 2016-2018 рр. передбачається, що мінімальний розмір тарифної ставки працівника, який виконує некваліфіковану роботу не має бути меншим, ніж 130 % мінімальної заробітної плати [12, с. 4]. Крім того, в документі зазначається про збільшення частки витрат на оплату праці у витратах на виробництво та випереджаюче зростання тарифної ставки робітника I розряду відносно темпів зростання середньої заробітної плати для забезпечення збільшення частки працівників, які отримують заробітну плату вищу за розмір трьох прожиткових мінімумів для працездатних осіб [12, с. 5].

Важливою складовою оплати праці у системі матеріального стимулювання праці є система доплат і надбавок. За своїм призначенням доплати і надбавки бувають стимулюючого (заохочувального) характеру (за суміщення професій, розширення зон обслуговування, збільшення обсягів робіт, стаж та ін.) та компенсаційного характеру, які встановлюються в залежності від умов праці (за важкі і шкідливі умови праці, працю у нічний час, працю в особливому режимі та ін.) [13, с. 205]. Також передбачається виплата премій, розмір яких на підприємствах електроенергетики становить близько 30% від рівня основної заробітної плати.

Серед заходів непрямого матеріального стимулювання можна виділити такі: обов'язкове працевлаштування випускників професійних училищ, технікумів, коледжів та вузів, що навчалися за його заявками і направленнями; проведення медоглядів за рахунок підприємства; страхування усіх працівників; надання оплачених відпусток тривалістю до 3 днів у визначених випадках; фінансування відомчих закладів охорони здоров'я і громадського харчування, спортивних споруд, спортивно оздоровчих заходів на виробничому та галузевому рівнях за рахунок коштів, передбачених кошторисом витрат на виробництво [13, с. 11, 12, 22, 26, 27].

На рис. 1 представлено схему мотиваційного механізму матеріального стимулювання енергетичного підприємства з урахуванням положень, викладених вище. Необхідність дотримуватися цілей та інтересів підприємства, з одного боку, і потреб працівників, з другого, зумовлює вибір мотиваційних інструментів матеріального стимулювання та оцінку можливостей підприємства для використання тих чи інших інструментів мотивації (залежність від організаційної форми, форми власності підприємства, фінансових можливостей, законодавчих обмежень).

Застосування певних видів стимулювання потребує попередньої розробки оптимального їх набору, після чого плануються заходи по використанню визначеного набору мотиваційних інструментів із зазначенням відповідальних осіб, періодичності, пріоритетності, норм і правил. Заключним елементом мотиваційного механізму є реалізація і моніторинг заходів з використання обраних форм та інструментів мотивації.

**Висновки.** Мотиваційний механізм матеріального стимулювання енергопідприємств залежить від багатьох факторів, вплив яких зумовлено особливостями енергетичного виробництва, а саме: збіг у часі процесів виробництва і споживання енергії; безперервний характер виробничого процесу; складність та особливі умови роботи енергетичного обладнання, яке відрізняється конструктивною комплектністю та більшою металомісткістю. Таким чином, технологічний процес в енергетиці

відрізняється значною складністю і високою швидкістю, що викликає великі психофізіологічні навантаження на оперативний персонал енергопідприємств і органів диспетчерського управління.



Рисунок 1 – Мотиваційний механізм матеріального стимулювання енергопідприємств

Важливо мати на увазі, що якщо на підприємствах інших галузей промисловості головною метою мотиваційного механізму є підвищення продуктивності праці і, відповідно, рівня прибутковості підприємств, то в енергетиці головним компонентом мотивації праці є забезпечення безпеки, надійності та безперервності виробничих процесів, бо наслідки порушень та збоїв у роботі енергопідприємства можуть бути катастрофічними.

Система мотиваційного менеджменту базується на інтересах роботодавців та стимулах працівників. Необхідність дотримуватися цілей та інтересів підприємства, з одного боку, і потреб працівників, з другого, зумовлює вибір мотиваційних інструментів матеріального стимулювання та оцінку можливостей підприємства для використання тих чи інших інструментів мотивації. Застосування певних видів стимулювання потребує попередньої розробки оптимального їх набору, після чого плануються заходи по використанню визначеного набору мотиваційних інструментів із зазначенням відповідальних осіб, періодичності, пріоритетності, норм і правил. Заключним елементом мотиваційного механізму є реалізація і моніторинг заходів з використання обраних форм та інструментів мотивації.

### Література

1. Пономарьова М. С. Матеріальне стимулювання праці в економічному механізмі розвитку сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук – 08.00.04 / М. С. Пономарьова. – Харків, 2010. – 280 с.

2. Кузьмін О. Є. Матеріальне стимулювання науковців вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] / О. Є. Кузьмін, І. Ю. Ходикіна, Н. Ю. Подольчак // *Культура народів Причорномор'я*. – 2005. – № 73. – С. 144–147. – Режим доступу : <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/10708/>.
3. Харун О. А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств : монографія / В. М. Нижник, О. А. Харун. – Хмельницький : ХНУ, 2011. – 210 с.
4. Алексеева Н.В. Удосконалення системи мотивації працівників машинобудівних підприємств / Н. Ф. Алексеева, В. О. Муц // *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. – 2012. – Вип. 1. – С. 245-251. – Режим доступу : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2012\\_1\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_1_40).
5. Энергетика : мотивация персонала : монография / Д. Ю. Костин; Харків. нац. ун-т радіоелектроніки. – Харків : Компанія СМІТ, 2014. – 260 с.
6. Павловська Н. Щодо посилення мотивації до праці // *Україна: аспекти праці*. – 2010. – №3. – С. 16-20.
7. Шишкін В. Мотиваційний механізм на підприємстві: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.: [тези доповідей] / відп. ред. Шишкін В. [Електронний ресурс] // Інтернет-конференції. – Режим доступу : до ресурсу:[http://confiapv.at.ua/publ/konf\\_20\\_21\\_zhovtnja\\_2011\\_r/sekcija\\_5\\_ekonomichni\\_nauki/](http://confiapv.at.ua/publ/konf_20_21_zhovtnja_2011_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/) 23-1-0-1196.
8. Телегін В.С. Мотивація персоналу на підприємствах енергетики / В.С. Телегін, Д.Ю. Костін [Електронний ресурс] // *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. – 2016. – №5 (27). – С. 45 – 51. – Режим доступу : <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/No5/45.pdf>.
9. Колот А. М. Мотивація персоналу [Текст] / А.М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
10. Побережна Г. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації.// *Економіка АПК*. – 2009, № 1. – С. 78-83.
11. Гительман Л.Д. Энергетический бизнес / Л. Д. Гительман, Б. Е. Ратников. – М.: Дело, 2006. – 600 с.
12. Галузева угода між Міністерством енергетики та вугільної промисловості України, Фондом державного майна України, Всеукраїнським об'єднанням організацій роботодавців «Федерація роботодавців паливно-енергетичного комплексу України» і Профспілкою працівників енергетики та електротехнічної промисловості України на 2016-2018 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245088640>.
13. Костін Д. Ю. Система матеріального стимулювання на підприємствах електроенергетики: аналіз та оцінка ефективності [Електронний ресурс] / Д. Ю. Костін. // *Коммунальное хозяйство городов*. – 2013. – № 111. – С. 202-211. – Режим доступу : <http://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/4233>.
14. Пищуліна О.М. Системні вади ринку праці та пріоритети його реформування : аналітична доповідь / О.М. Пищуліна, О.П. Коваль, О.О. Кочеміровська / за ред. Я. А. Жаліла. – К. : НІСД, 2010. – 72 с.
15. Праця України у 2015 р. [Електронний ресурс] : статистичний збірник / Держстат України. – К., 2016. – 312 с. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/11/Arch\\_pu\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_pu_zb.htm).

## References

1. Ponomar'ova, M. (2010) Material stimulation of labor in the economic mechanism of development of agricultural enterprises. Kharkiv.
2. Kuzmin, O. Material stimulation of scientists of higher educational institutions (2005). *Kultura narodov Prichernomor'ya* (Culture of the peoples of the Black Sea), 73, 144-147.
3. Harun, O., Nyzhnyk V. (2011) *Mekhanizm motyvatsiyi vysokoproduktyvnoyi pratsi personalu pidpryyemstv* [Mechanism of motivation of high-performance work of personnel of enterprises]. Khmelnytskyi: Khmelnytsky National University (in Ukr.).
4. Aleksyeyeva, N., Muts, V. (2012) Improvement of the system of motivation of workers of machine-building enterprises. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, v. 1. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei\\_2012\\_1\\_40](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2012_1_40).
5. Kostin, D. (2014) *Enerhetyka: motyvatsiya personalu: monohrafiya* [Power engineering: motivation of staff: monograph]. Kharkiv: Kharkiv National University of Radio Electronics (in Ukr.).
6. Pavlovs'ka, N. (2010) Concerning the strengthening of motivation to work. *Ukraine: aspects of labor*. 3, 16-20.
7. Shishkin, V. (2011) Motivational mechanism at the enterprise. – Internet conferences. – Retrieved from: [http://confiapv.at.ua/publ/konf\\_20\\_21\\_zhovtnja\\_2011\\_r/sekcija\\_5\\_ekonomichni\\_nauki/](http://confiapv.at.ua/publ/konf_20_21_zhovtnja_2011_r/sekcija_5_ekonomichni_nauki/) 23-1-0-1196
8. Telegin, V., Kostin, D. (2016) Motivation of personnel at energy enterprises *ECONOMY: realities of time*, 5(27), 45 – 51. – Retrieved from: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/No5/45.pdf>.
9. Kolot, A. (2002) *Motyvatsiya personalu* [Staff motivation] / Kharkiv: Kyiv National Economics University (in Ukr.).
10. Poberezhna, H. (2009) Motivation as a component of effective management of the personnel of the organization. *Economy of agroindustrial complex*, 1, 78-83.
11. Gitelman, L., Ratnikov, B. (2006) *Energeticheskiy biznes* [Energy business]. Moscow: Delo.
12. Sectoral agreement between the Ministry of Energy and Coal Industry of Ukraine, the State Property Fund of Ukraine, the All-Ukrainian Association of Employers' Organizations "Federation of Employers of the Fuel and Energy Complex of Ukraine" and the Union of Energy and Electrical Engineering Workers of Ukraine for 2016-20 – Retrieved from: <http://mpe.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245088640>.
13. Kostin, D. (2013) System of material stimulation at the power industry: analysis and evaluation of efficiency. *Municipal economy of cities*, 111. 202-211. – Retrieved from : <http://khg.kname.edu.ua/index.php/khg/article/view/4233>.
14. Pyschulina, O. (2010) *Systemni vady rynku pratsi ta priorytety yoho reformuvannya: analitychna dopovid'* [Systemic labor market deficiencies and priorities for reforming it: analytical report]. Kyiv.
15. *Ukraine's Labour in 2015: statistical collection*. (2016) State Statistics Committee of Ukraine. Kyiv. – Retrieved from : [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv\\_u/11/Arch\\_pu\\_zb.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/11/Arch_pu_zb.htm).

Стаття надійшла до редакції 05.03.2017.

SOCIAL ECONOMICS, issue 53 (1) 2017